

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

УДК 334.02

Краснокутська Н. С.,
д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту та оподаткування, Національний технічний
університет “Харківський політехнічний інститут”, м. Харків

Тихонченко Р. С.,
аспірант, Харківський державний університет харчування та торгівлі, м. Харків

ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ ТА МЕТОДИ ЗБІЛЬШЕННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ ЦІННОСТІ У ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. У статті систематизовано фінансові моделі створення цінності клієнтів впродовж їх життєвого циклу; визначено основні параметри моделей клієнтської цінності: рівень утримання клієнтів, фактор часу, прибутковість клієнтів, вартість середнього чеку і витрати на залучення одного клієнта. З метою формування методичного підґрунтя стратегії операційної досконалості, що базується на скороченні витрат і підвищенні якості взаємодії з клієнтами, розроблено структурно-логічну послідовність дій щодо збільшення клієнтської цінності з урахуванням пріоритетності цілей підприємства, наявного клієнтського досвіду, багатоваріантних змін моделі клієнтської цінності та вибору оптимального з точки зору реалізації цілей варіанта.

Ключові слова: цінність, клієнтська цінність, клієнтський досвід, модель, підприємство.

Krasnokutska N. S.,
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Taxation, National
Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”, Kharkiv

Tikhonchenko R. S.,
Postgraduate, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Kharkiv

BASIC CRITERIA AND METHODS OF INCREASING CUSTOMER LIFECYCLE VALUE IN ENTERPRISES

Abstract. The paper presents the systematization of customer lifecycle value (CLV) models and defines their main parameters: customer retention, time, customer profitability, average price paid by a consumer, acquisition cost for a customer. The structural and logical sequence of actions to increase CLV in small enterprises is developed in order to form the methodological basis for operational excellence strategy based on reducing costs and improving the quality of interaction with customers. It is defined that the key stages of this sequence are based on the priority of enterprise goals, customer lifecycle, multivariate changes in the CLV model.

Keywords: value, customer value, customer lifecycle, model, enterprise.

Постановка проблеми. Принципи ціннісно-орієнтованого управління знаходять все більше впровадження у вітчизняних підприємствах, які у своєму прагненні утриматися на висококонкурентних ринках вимушені враховувати інтереси ключових стейкхолдерів, серед яких провідну роль відіграють клієнти. Розробка моделей залучення клієнтів і їх утримання перетворюється на важливе стратегічне завдання, яке супроводжується певними витратами і потребує економічного обґрунтування. Тому дос-

лідження, спрямовані на систематизацію та вдосконалення фінансових моделей клієнтської цінності, відповідають нагальним потребам сучасності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання клієнтської цінності становлять основу концепцій маркетингу взаємовідносин і клієнтоорієнтованого управління, теоретичні основи яких сформовані у працях А. Парват'яра [1], Р. МакКінзі [2],

Б. Бергерона [3], Дж. Кінкейда [4], М. Крістофера, А. Пейна, Д. Баллантіна [5]. Вагомим теоретичним і методологічним підґрунтям визначення цінності клієнтів протягом їх життєвого циклу є роботи І. Акулича [6], Р. Блекуелла [7], І. Ушанова [8], С. Гупта [9]. Емпіричні дослідження проблем збільшення прибутковості клієнтів отримали розвиток у працях Б. Шугарта [10], А. Максимова [11]. Незважаючи на досить широке коло публікацій, існуючі дослідження здебільшого описують або систему відносин «підприємство – клієнт», або авторські підходи до визначення стадій життєвого циклу клієнтів, або акцентують увагу на різних складових моделей клієнтської прибутковості, залишаючи поза межами розгляду процес збільшення клієнтської цінності з використанням цих моделей.

Постановка завдання. Метою статті є вивчення особливостей існуючих фінансових моделей клієнтської цінності, в межах яких клієнт розглядається як об'єкт інвестицій, виділення ключових параметрів такої моделі для невеликих підприємств і розробка структурно-логічної послідовності дій щодо збільшення клієнтської цінності у невеликих підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. В концепції цінності клієнта вважається, що зусилля на підтримку взаємодії з клієнтами, які здійснюють регулярні повторні покупки, мають принципово відрізнятися від заходів співпраці з клієнтами, які здійснюють разові покупки і не повертаються. Поведінка клієнта по відношенню до підприємства розглядається як його життєвий цикл, що складається зі стадій залучення (знайомства з підприємством), формування зацікавленості, покупки, утримання (за рахунок формування враження від взаємовідносин) і лояльності (повторних покупок) або втрати інтересу до співпраці.

Вивчення клієнтської поведінки та сегментації клієнтів за стадіями життєвого циклу вимагає автоматизації управлінського обліку та запровадження спеціальної карткової системи, відсутність якої унеможливило аналіз клієнтського досвіду. Незважаючи на те, що такі системи здебільшого використовуються переважно підприємствами у форматі торговельних мереж, існуючі на сьогодні пропозиції ІТ-компаній, що спеціалізуються на розробці програмного забезпечення, охоплюють і сегмент невеликих підприємств. Впровадження автоматизованої системи управління дозволяє працювати з картковими системами лояльності, завдяки яким менеджери отримують інформацію про контакти клієнтів (лідогенерація), їх споживчі переваги, частоту покупок та фінансові можливості. Аналіз такої інформації дозволяє створювати персоналізовану ціннісну пропозицію для різних груп клієнтів і тим самим збільшувати сукупну клієнтську цінність (CLV – customer lifecycle value).

Розширення обсягів CLV потребує визначення її ключових параметрів і напрямів. Оскільки клієнтська цінність розглядається як отримуваний від клієнта “пожиттєвий” дохід, то її розширення автоматично означає збільшення такого доходу. В свою чергу, для визначення напрямів нарощення доходів від клієнтів доцільно побудувати фінансову (“монетарну”) модель їх отримання і визначити її основні параметри. В економічній літературі ці моделі отримали назву “моделей чорної шухляди” [12], що базуються на розгляді клієнта як класичного об'єкта інвестицій. Аналіз публікацій щодо побудови таких моделей дозволив систематизувати наявні підходи та визначити їх ключові характеристики, зміни яких призводять до збільшення/зменшення клієнтської цінності (табл. 1).

Аналізуючи наведені в табл. 1 моделі, зазначимо, що загальними для більшості з них є такі критерії: рівень утримання клієнтів (або рівень взаємодії з клієнтом); фактор часу; доходність/прибутковість клієнтів (або дохід/прибуток підприємства від взаємодії з клієнтом).

З нашої точки зору, більші аналітичні можливості для збільшення клієнтської цінності у невеликих підприємствах мають моделі, запропоновані у працях [9; 14], оскільки вони базуються не тільки на врахуванні фактора часу, що має бути обов'язковою умовою для визначення життєвого циклу клієнта, але і на індивідуальному підході до врахування клієнтських витрат. Зважаючи на те, що збільшення клієнтської цінності має бути спрямоване на сегментацію клієнтів і визначення граничної суми витрат, яку може дозволити собі підприємство для підтримки та розвитку взаємовідносин із клієнтами, нами пропонується використання модифікованої моделі П. Бергера і Н. Насра:

$$CLV = \sum_{t=0}^n \frac{p_t \times q_t \times R_t \times r^t}{(1+d)} - \sum_{t=1}^n \frac{MC_t \times q_t \times AC_t \times r^{t-1}}{(1+d)^{0.5}} \quad (1)$$

де CLV – цінність клієнтів підприємства роздрібної торгівлі протягом життєвого циклу; p_t – сума середнього чеку в періоді t ; q_t – кількість клієнтів у періоді t ; R_t – кількість повторних покупок у періоді t на 1 клієнта; r – коефіцієнт утримання (рівень взаємодії з підприємством); MC_t – сума річних витрат на залучення 1 клієнта; AC_t – сума річних змінних витрат (без урахування витрат на залучення клієнтів); d – коефіцієнт дисконтування; t – період, що розглядається.

Відповідно, критерієм оптимізації має бути максимізація показника загальної клієнтської цінності за різними сегментами клієнтів:

$$CLV \rightarrow \max. \quad (2)$$

Послідовність дій зі збільшення клієнтської цінності з урахуванням загальних підходів до оптимізації функціональних сфер діяльності підприємства, на наш погляд, описується такими етапами (рис. 1):

1) визначення цілей збільшення клієнтської цінності (наприклад, утримання існуючих клієнтів

за рахунок налагодження з ними взаємовигідного співробітництва; залучення більш прибуткових клі-

єнтів; диверсифікація клієнтської бази за умов збереження її прибутковості);

Фінансові моделі визначення сукупної клієнтської цінності

Автор 1	Фінансова модель CLV 2	Ключові характеристики 3
Le B. [13]	$CLV = \frac{GC}{(d - r)}$	Середній дохід на 1 клієнта, коефіцієнт утримання
Sugars B. [10]	де GC – середній дохід (виручка) від 1 клієнта (за рік); r – коефіцієнт утримання (рівень взаємодії з підприємством), %; d – ставка дисконтування, % $CLV = \frac{GC}{(d - r)} \times RT \times ART$	Середній дохід (виручка) в результаті транзакцій; кількість повторюваних транзакцій; час утримання клієнта
Beuger P., Nasr N. [14]	$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{GC_t}{(1 + d)^t} - M_t \times \sum_{t=0}^{\infty} \frac{r^t}{(1 + d)^t}$	Обсяг доходу на 1 клієнта; коефіцієнт утримання; сума річних витрат на підтримку взаємодій на 1 клієнта; кількість клієнтів, фактор часу
Макаров А. [15]	де CLV – цінність i -го клієнта протягом його життєвого циклу; GC_t – обсяг річного доходу (виручки) від i -го клієнта; r – коефіцієнт утримання (рівень взаємодії з підприємством); M_t – сума річних витрат на підтримку взаємодій з i -тим клієнтом; d – коефіцієнт дисконтування; n – кількість клієнтів; t – період, що розглядається. $CLV = \sum_{t=0}^n \frac{G_t}{(1 + d)^t} - M_t$	Дохід підприємства, витрати підприємства, загальний час взаємодії з клієнтами
Gupta S., Haeussens D., Hardie B. [9]	де p_t – ціна, що сплачується клієнтом (сума середнього чеку) в момент часу t ; c_t – прямі витрати обслуговування клієнта у момент часу t ; d – коефіцієнт дисконтування; i – коефіцієнт утримання; AC – витрати на залучення клієнта; n – кількість періодів, які жон визначається клієнтська цінність. $CLV = \sum_{t=0}^n \frac{(p_t - c_t) \times r^t}{(1 + d)^t} - AC$	Середній чек, витрати на обслуговування 1 клієнта, коефіцієнт утримання, витрати на залучення клієнта, фактор часу
Ofek E. [16]	де CLV – цінність i -го клієнта протягом його життєвого циклу; M_t – маржа від i -го клієнта; r – коефіцієнт утримання (рівень взаємодії з підприємством); AC – сума витрат на підтримку взаємодій з i -тим клієнтом; d – коефіцієнт дисконтування; n – кількість клієнтів; t – період, що розглядається. $CLV_i = \sum_{t=0}^n \frac{(M_t - C_t) \times r^t}{(1 + d)^t} - AC$	Маржа на 1 клієнта; коефіцієнт утримання, витрати на підтримку взаємодій з 1 клієнтом, кількість клієнтів, фактор часу
Fader P., Hardie B. [17]	де $ERLV$ – очікувана клієнтська цінність; ψ – очікуваний чистий грошовий потік від клієнта; $DERL$ – дисконтована очікувана клієнтська цінність; $S(t)$ – ймовірність тривалості співпраці клієнта з підприємством; n – кількість періодів. $ERLV = \psi \times DERL$ $DERL = \sum_{t=0}^n \frac{S(t)}{(1 + d)^t}$	Чистий грошовий потік від 1 клієнта, ймовірність продовження співпраці, тривалість співпраці, фактор часу

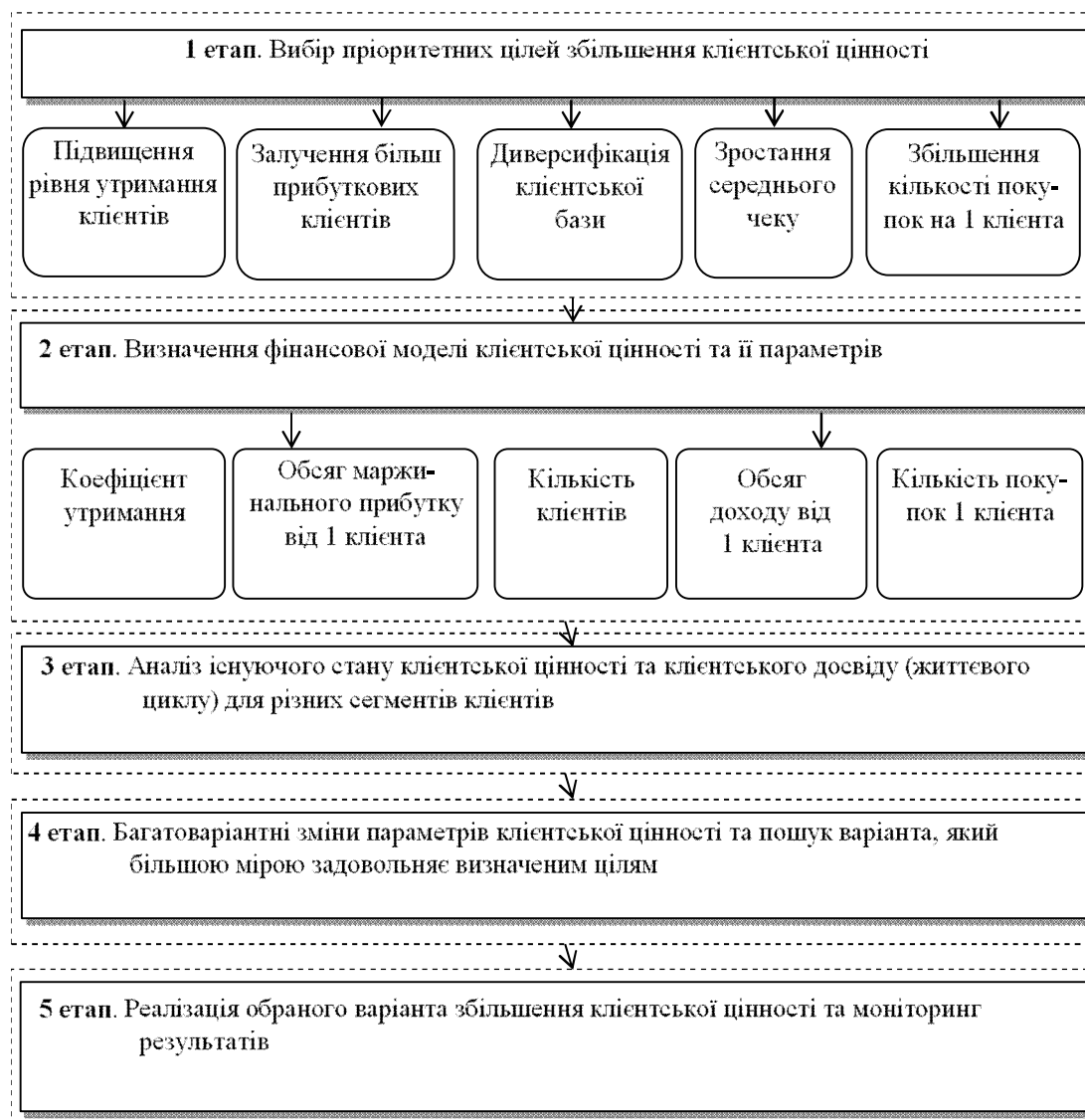


Рис. 1. Структурно-логічна послідовність дій щодо збільшення клієнтської цінності у підприємствах (розроблено автором)

2) вибір фінансової моделі клієнтської цінності та визначення її параметрів (конкретні результати, які мають вимірюватися з певною періодичністю – обсяг доходу від 1 клієнта, коефіцієнт утримання, витрати на залучення/підтримку взаємовідносин із 1 клієнтом);

3) аналіз існуючого стану клієнтської цінності та клієнтського досвіду (життєвого циклу) для різних сегментів;

4) багатоваріантні зміни параметрів фінансової моделі клієнтської цінності та пошук варіанта, який більшою мірою задовольняє визначеним на першому етапі цілям;

5) реалізація обраного варіанта збільшення клієнтської цінності та моніторинг результатів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, проведене дослідження підтвердило гіпотезу, що збільшення клієнтської цінності за рахунок управління життєвим циклом клієнтів для невеликих підприємств є

перспективним напрямом забезпечення їх операційної досконалості й формування дієвих клієнтоорієнтованих стратегій.

Систематизація існуючих фінансових моделей створення клієнтської цінності дозволила виділити її основні параметри: рівень утримання клієнтів, фактор часу і прибутковість клієнтів. Базуючись на виділених параметрах, а також необхідності врахування граничної суми витрат, яку може дозволити собі підприємство для підтримки та розвитку взаємовідносин із клієнтами, набула подальшого розвитку модель оцінки клієнтської цінності П. Бергера і Н. Насра, яка в авторській інтерпретації додатково враховує вартість середнього чеку і витрати на залучення 1 клієнта. Розвиток і уточнення параметрів моделей клієнтської цінності в подальшому дозволить підприємствам залучати більш прибуткових клієнтів і збільшувати загальний обсяг маржинального прибутку на одного клієнта.

ЛІТЕРАТУРА

1. Parvatiyar A. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing / A. Parvatiyar, N. Sheth // *Relationship Marketing*. 2000. – P. 3-38.
2. McKenzie R. The Relationship-Based Enterprise / R. McKinzie. – New York : McGraw Hill, 2000. – 367 p.
3. Bergeron B. Essentials of CRM: A Guide to Customer Relationship Management / B. Bergeron. – NJ : John Wiley & Sons, Inc. – 2002. – 220 p.
4. Kincaid J. W. Customer Relationship Management: Getting it Right! / J. W. Kincaid. – New York : Prentice-Hall PTR, Upper Saddle River, 2003. – 512 p.
5. Christopher M. Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together / M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne // *Relationship Marketing*, 2006. – Vol. 1. – P. 65-92.
6. Акулич И. Формирование ценности клиента / И. Акулич // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2007. – № 3. – С. 76-83.
7. Блэкуэлл Р. Поведение потребителей / Р. Блэкуэлл, П. Миниард, Дж. Энджел. – СПб. : Питер, 2007. – 944 с.
8. Ушанов И. Г. Стратегический управленческий учет прибыльности клиентов на основе САР-анализа / И. Г. Ушанов // *Информатика, управление, экономика : труды МФТИ*. – 2011. – Т. 3. – № 2. – С. 134-137.
9. Gupta S. Modeling Customer Lifetime Value / S. Gupta, D. Hanssens, B. Hardie // *Journal of Service Research*. – 2006. – Vol. 9. – № 2. – P. 139-155.
10. Sugars B. How to Calculate the Lifetime Value of a Customer / B. Sugars // *Entrepreneur* [Electronic resource]. – 2012. – August. – Mode of access : <http://www.entrepreneur.com/article/224153>.
11. Максимов А. Сколько стоит ваш клиент / А. Максимов // *Новый маркетинг*. – 2008. – № 4. – С. 48-57.
12. Аренков И. Определение ценности клиентской базы компании в рамках концепции маркетинга взаимоотношений / И. Аренков, Ю. Бичун // *Вестник СПбГУ*. – 2005. – № 8. – Вып. 1. – С. 141-160. – (Серия «Менеджмент»).
13. Ле В. Оптимизация потребительской ценности. Как создать непобедимый интернет-проект / В. Ле. – К. : Liftmarketing, 2014. – 25 с.
14. Berger P. Customer Lifetime Value : Marketing Models and Applications / P. Berger, N. Nasr // *Journal of Interactive Marketing*. – 1998. – Vol. 17. – №1. – P. 17-30.
15. Макаров А. Измерение и формирование клиентского капитала организации / А. Макаров // *Практический маркетинг*. – 2005. – № 1. – С. 2-9.
16. Ofek E. Customer Profitability and Lifetime Value / E. Ofek // *Harvard Business School*. – 2002. – August. – P. 1-9.
17. Fader P. Customer-base valuation in a contractual setting : The perils of ignoring heterogeneity /

P. Fader, B. Hardie // *Marketing Science*. – 2010. – Vol. 29. – No. 1. – P. 85-93.

REFERENCES

1. Parvatiyar, A. and Sheth, N. (2000), *Handbook of Relationship Marketing*, SAGE Publications, 680 p.
2. McKenzie, R. (2000), *The Relationship-Based Enterprise*, McGraw Hill, NY, 367 p.
3. Bergeron, B. (2002), *Essentials of CRM: A Guide to Customer Relationship Management*, John Wiley & Sons, Inc., NJ, 220 p.
4. Kincaid, J. W. (2003), *Customer Relationship Management: Getting it Right!*. Prentice-Hall PTR, Upper Saddle River, NY, 512 p.
5. Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (2006), Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together, *Relationship Marketing*, vol. 1, p. 65-92.
6. Akulich I. (2007), Formirovanie cennosti klienta, *Marketing v Rossii i za rubezhom*, № 3, s. 76-83.
7. Bljekujell, R., Miniard, P. and Jendzhel, Dzh. (2007), *Povedenie potrebitel'ej*, Piter, SPb., 944 s.
8. Ushanov, I. (2011), Strategicheskij upravlencheskij uchët pribyl'nosti klientov na osnove CAP-analiza, *Informatika, upravlenie, jekonomika : trudy MFTI*, tom 3, № 2, s. 134-137.
9. Gupta, S. Hanssens, D. and Hardie B. (2006), Modeling Customer Lifetime Value, *Journal of Service Research*, vol. 9, № 2, p. 139-155.
10. Sugars B. (2012), How to Calculate the Lifetime Value of a Customer, *Entrepreneur*, august, available at: <http://www.entrepreneur.com/article/224153>.
11. Maksimov, A. (2008), Skol'ko stoit vash klient, *Novyj marketing*, №4, s. 48-57.
12. Arenkov, I. and Bichun, Ju. (2005), Opredelenie cennosti klientskoj bazy kompanii v ramkah koncepcii marketinga vzaimootnoshenij, *Vestnik SPbGU*, №8, vyp. 1, s. 141-160.
13. Le, V. (2014), *Optimizacija potrebitel'skoj cennosti. Kak sozdat' nepobedimyj internet-proekt*, Liftmarketing, K., 25 s.
14. Berger, P. and Nasr N. (1998), Customer Lifetime Value : Marketing Models and Applications, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 17, №1, p. 17-30.
15. Makarov, A. (2005), Izmerenie i formirovanie klientskogo kapitala organizacii, *Prakticheskij marketing*, № 1, s. 2-9.
16. Ofek, E. (2002), Customer Profitability and Lifetime Value, *Harvard Business School*, august, p. 1-9.
17. Fader, P. and Hardie, B. (2010), Customer-base valuation in a contractual setting : The perils of ignoring heterogeneity, *Marketing Science*, vol. 29, no. 1, p. 85-93.